

## ИНВЕСТИРОВАНИЕ КАПИТАЛА В БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ РОЗНИЧНОГО ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

### CAPITAL INVESTMENT IN THE BUSINESS PROCESSES OF RETAIL TRADE ENTERPRISE

*A. Smirnov*

#### Annotation

The article describes some factors of formation of economical mechanism management of business-processes at trading organizations. Addressing the terms and stages of realization of the investment process in the business processes of enterprises of trade.

**Keywords:** business-processes; economical mechanism; retail trade; capital investment; management accounting.

**Смирнов Андрей Борисович**

*К.э.н., доцент каф. внешнеэкономической деятельности и торгового дела ФГБОУ ВПО "Санкт-Петербургский государственный торгово-экономический университет"*

#### Аннотация

В статье излагаются факторы формирования экономического механизма управления бизнес-процессами на предприятиях розничной торговли. Рассматриваются условия и этапы реализации процесса инвестирования в бизнес-процессах предприятий торговли.

#### Ключевые слова:

Бизнес-процесс; экономический механизм; розничная торговля; инвестирование капитала; управленческий учет.

**И**нвестирование считается важным аспектом деятельности любого динамично развивающегося предприятия. Одной из приоритетных задач инвестирования является диверсификация бизнеса за счёт освоения новых технологий и направлений его организации.

В условиях внедрения новых технологических решений на основе проектирования бизнес-процессов [1–6] инвестирование базируется на создании подготовительных условий, обеспечивающих успешность инвестиционных проектов. К таким условиям можно отнести:

- ◆ проведение широкой разъяснительной работы среди сотрудников и специалистов предприятия для понимания причин, целей, характера, сроков и последствий перехода на новую технологию работы;
- ◆ выработку чёткой стратегии переориентирования деятельности на внедрение процессного подхода;
- ◆ привлечение внешних консультантов для оказания методической помощи в проектировании и отладке бизнес-процессов;
- ◆ формирование руководящих и рабочих органов по проектированию и внедрению бизнес-процессов;
- ◆ проведение специальных занятий и тренингов для специалистов руководящих и рабочих органов;
- ◆ мотивацию и постоянную поддержку сотрудников, участвующих во внедрении новой технологии работы;
- ◆ мониторинг и регулярный анализ хода работ, информирование о его результатах всего персонала;

- ◆ вовлечение работников в поиск наилучших способов осуществления операционной работы в условиях бизнес-процессов.

#### **Реализация работ проводится по следующим этапам:**

**Этап 1.** Руководитель предприятия принимает решение о проектировании бизнес-процессов и становится руководителем данного инвестиционного проекта.

**Этап 2.** По инициативе руководителя на предприятии создаётся Координационный Совет из числа представителей руководства и ведущих специалистов, на который возлагается работа по координации, контролю и оценке хода работ по внедрению бизнес-процессов.

**Этап 3.** Для практического руководства внедрением бизнес-процессов на предприятии назначается представитель администрации. Им может выступать главный специалист, например, главный инженер, или один из заместителей руководителя предприятия.

Представитель администрации реализует решения Координационного Совета и осуществляет оперативное руководство и планирование разработок по бизнес-процессам. В своей деятельности представитель администрации взаимодействует с внешними консультантами.

**Этап 4.** По согласованию с Координационным Советом руководитель предприятия приглашает на договор-

ной основе внешних консультантов, которые оказывают научно-методическую помощь в проектировании и внедрении бизнес-процессов.

На внешних консультантов целесообразно возложить: предварительную диагностику всех процессов и систем предприятия; индивидуальное консультирование рабочих групп; разработку методических материалов по проектированию и внедрению бизнес-процессов; оценку видов и уровней рисков при проектировании и внедрении бизнес-процессов.

**Этап 5.** Для практического проведения работ по проектированию и внедрению бизнес-процессов формируются рабочие группы. Рабочие группы специализируются в соответствии с принятой группировкой бизнес-процессов:

- ◆ рабочая группа по управляющим процессам;
- ◆ рабочая группа по основным процессам;
- ◆ рабочая группа по вспомогательным процессам.

Каждую рабочую группу возглавляет соответствующий специалист, который осуществляет руководство разработкой и внедрением проектов своей группы процессов.

**Этап 6.** Для управления бизнес-процессами руководитель предприятия назначает руководителей (управляющих) группами основных, управляющих и вспомогательных процессов. На них возлагаются функции, связанные с практическим внедрением бизнес-процессов, при этом требуется безусловное выполнение требований документов, принимаемых в процессе проектирования. Управляющие группами процессов получают необходимую помощь от внешних консультантов и внутренних аудиторов предприятия.

**Этап 7.** Для контроля за процессами инвестирования и реализации проекта на предприятии формируется группа внутренних аудиторов, возглавляемая либо главным бухгалтером предприятия, либо лицом (членом ревизионной комиссии), назначенным собственником предприятия.

Группа внутренних аудиторов проводит отбор источников финансирования, определение требуемого объёма и графика инвестиций, внутренний аудит по направлениям инвестирования, разработку корректирующих и предупредительных действий. Она же обеспечивает создание необходимой документации по механизму управления бизнес-процессами (регламентов, стандартов, сбалансированной системы показателей, форм отчётности и др.).

При разработке инвестиционного проекта следует

иметь в виду то, что сам по себе он может оказаться убыточным в экономическом смысле, но приносящим будущий доход за счёт обретения стабильности и востребованности продуктов бизнес-процессов. С течением времени утвердившаяся ориентация только на востребованные продукты, то есть удовлетворяющие спросу на них, может привести, с одной стороны, к оптимизации расходов на производство продуктов, а с другой стороны к расширению рынков сбыта продуктов, особенно информационных. Инвестирование капитала в бизнес-процессы может носить материальный и нематериальный характер. Материальные инвестиции связаны с приобретением оборудования, других материальных ресурсов, проведением технологических преобразований. Нематериальные инвестиции связаны научно-исследовательскими разработками, ведущими к получению новых информационных продуктов, и вложениями в подготовку персонала.

В результате реализации инвестиционного проекта ожидаемы изменения основных свойств продуктов бизнес-процессов.

Как показывают характеристики, объектами инвестирования для бизнес-процессов являются:

- ◆ приобретение оборудования и материалов;
- ◆ технологические преобразования;
- ◆ вложения в подготовку персонала;
- ◆ вложения в приобретение интеллектуальных продуктов.

Среди материальных объектов инвестирования основная доля затрат будет приходиться на средства электронной обработки информации и создание локальных электронных систем управления каждым бизнес-процессом.

Среди нематериальных объектов инвестирования затраты формируются по двум направлениям: вложения в подготовку персонала и вложения в приобретение интеллектуальных продуктов.

Нами по каждому виду бизнес-процессов показано распределение необходимых объектов инвестирования и сформулированы ожидаемые изменения свойств продуктов бизнес-процессов с экономической и потребительской точек зрения. Как показывают исследования, экономические свойства бизнес-процессов существенно усиливаются. Вместе с тем, можно предположить, что усиление свойств произойдёт не сразу, а по истечении некоторого временного периода отладки процессов. Усиливаются и потребительские свойства бизнес-процессов, прежде всего касающиеся бесперебойности торгового обслуживания населения в течение длительного пе-

риода, максимизации удовлетворения спроса и повышения качества торгового обслуживания. Пользуясь предложенным подходом к инвестиционному проектированию, можно далее формировать целевые инвестиционные бизнес-планы, реализация которых позволит обеспечить поступательный переход к новой структуре предприятия, основанной на технологии бизнес-процессов и автоматизации управления.

На основе выбора оптимальной системы ценообразования, позволяющей создать эффективные внутренние возможности для получения не только прибыли, но и дополнительной выгоды на продукт процесса, можно обеспечить самофинансирование бизнес-процессов следовательно, теснее увязать результаты деятельности каждого отдельного процесса с целями предприятия и создать условия для непрерывного совершенствования всей системы управления.

Самофинансирование инвестиций может быть реализовано путём внедрения автоматизированных ERP-систем, как инструмента оптимизации бизнес-процессов [4]. ERP-системы (от английского Enterprise Resource Planning System – "система планирования корпоративных ресурсов") позволяют планировать и контролировать все ресурсы на предприятии.

Одним из существенных преимуществ таких систем является построение взаимосвязей между всеми подразделениями предприятия, в том числе, бизнес-процессами, а также создание единого информационного хранилища данных. ERP-решения позволяют не только автоматизировать все бизнес-процессы, но и сделать их более контролируемыми и эффективными. ERP-системы являются универсальными, так как они могут применяться на любых типах предприятий, в том числе и в малом бизнесе.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Борисова О.В. Бизнес-планирование деятельности предприятий торговли. – М.: "Академия", 2009.–208 с.
2. Бьерн А. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования /А.Бьерн. – М.: РИА "Стандарты и качество" 2003.–272 с.
3. Репин В.В., Елиферов В.Г. Бизнес-процессы: регламентация и управление.–М.: Инфра-М, 2008.–319 с.
4. Смирнов А. Б. Формирование экономического механизма управления бизнес-процессами на предприятиях розничной торговли. Автореф. дисс. на соиск. уч. степ. канд. экон. наук. СПб.: Санкт-Петербургский государственный торгово-экономический университет, 2011.
5. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе/ М. Хаммер, Д. Чампи. Пер. с англ. Ю.Е.Корнилович. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006.–288 с.
6. Чейз, Ричард Б., Джейкобз, Ф. Роберт, Аквилано, Николас Дж. Производственный и операционный менеджмент, 10-е издание: Пер. с англ. – М.: ОО "И.Д. Вильямс", 2007. – 1184 с.

© А.Б. Смирнов, ( absmirnov@list.ru ), Журнал «Современная наука: Актуальные проблемы теории и практики»,

